

## A regionális üzleti hálózatok főbb kérdései

Vilmányi Márton<sup>1</sup>

*Az üzleti hálózatok kialakulása és működése a '90-es évek kezdetétől került a szervezetelméleti kutatók figyelmének középpontjába, mint új, eddig meg nem figyelt tulajdonságokkal, jellegzetességekkel bíró gazdasági szerveződési egység. Kialakulásukra, működésükre egyfajta magyarázatot nyújt a tranzakciós költségek elmélete, az erőforrásfüggés elmélet, a szervezeti tanulás elmélete, a versenysztratégia elmélet, mely elméletek különféle nézőpontokból közelítik meg e jelenséget, egymást inkább kiegészítve, semmint egymással versengve.*

*Amennyiben a hálózatokat a regionális gazdaságfejlesztés összefüggésébe ágyazottan vizsgáljuk, úgy számos előnyből következően (erőforrások közös felhasználásából fakadó méretgazdaságosság, és rugalmasság; a fokozott kis- és középvállalkozói jelenlétből következő széleskörű fejlesztés; az együttműködésekkel adódó gyors információhasznosulás; a széleskörű helyi kapcsolatrendszerekből fakadó nagy fejlesztőerejű technológiai árnýchhatás) a gazdaságfejlesztés központi elemévé válhat, amennyiben a hálózatépítés alapvető szabályainak átültetése sikerrel jár.*

*Egy hazánkban megvalósítandó hálózatépítési program napjainkban még jelentős korlátokkal bír: hiányzik a megfelelő vállalkozói kapacitás, együttműködési készség, illetve képesség; korlátozott az egyes intézményeknek a hálózatépítésben megvalósítható részvételi képessége; hiányos a hálózatmenedzselés területén meglévő ismeretek, illetve szaktudás.*

*Kulcsszavak: üzleti hálózatok, regionális fejlesztés, kis- és középvállalkozások*

### 1. Bevezető

A hálózat alapú vállalati, vállalkozási szerveződés már a 80-as évek vége óta a szervezetelméleti kutatások központjában áll éppúgy, mint a versenyképesség, vagy a vállalati stratégiák. A 90-es évek piaci követelményeinek hatására ugyanis a rugalmasság, az alkalmazkodás, az innováció lettek a versenyképesség fő meghatározó elemei, a méretgazdaságosság, a termelékenység és a „piaci hatalom” jelentősége mellett (Artner 1995). A globalizáció kiváltotta fogyasztói változások, a tömegtermelést felváltó tömeges testre szabás új rugalmas magatartásformát követel meg a piaci és intézményi szereplőktől, melyekre a nagy, centralizált vállalati forma nem, vagy csak rendkívül korlátozottan képes (Kocsis 1998).

A 90-es években megjelent permanensen változó piacok egy új szervezeti formát hívtak életre, a hálózatokat, melyek decentralizált szervezetek nyílt összjáté-

---

<sup>1</sup> Vilmányi Márton, egyetemi tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Marketing-Menedzsment Tanszék (Szeged)

kát kínálják a nagyipari óriások monolitikus, befelé forduló birodalmával szemben. E hálózatok a tőkefelhalmozás és birodalomépítés helyett a virtuális tőke és a rugalmas kapcsolatok elsődlegességét, egymásra épülését hangsúlyozzák, mint a piaci bizonytalanságban nyertes egyik stratégiát, a szervezeti túlélés új formáját.

Tanulmányunk arra próbál választ keresni, vajon ideiglenes, a vállalatközi kapcsolatokat előtérbe helyező divathullámról van-e szó az üzleti hálózatok esetében, avagy új alapon értelmezendő szervezeti forma fejlődésének vagyunk tanúi. A cikk vizsgálja továbbá, vajon lehet-e értelmezni a hálózatokat regionálisan, s ha igen, akkor mennyiben versenyképesek, továbbá milyen eszközökkel lehet segíteni, és hogyan e regionális hálózatok kiépítését, működését.

## 2. A hálózatok szervezetelméleti megközelítése

Coombs szerint a „hálózat az intézmények közötti együttműködési szövetségek olyan halmaza, amelyben számos különböző aktor vesz részt és a különböző aktorok közötti – formalizált, vagy éppenséggel nem formalizált – kapcsolatok széles skálán mozognak” (Kocsis 1998). Másként megfogalmazva „...a hálózatok olyan explicit, vagy implicit társulások, vagy csoportosulások, amelyek a gazdasági élet szereplőit, termelő, vagy szolgáltató vállalatokat – és sok esetben kiegészítő tevékenységet folytató – intézményeket fognak össze” (OECD 1992). A hálózatok kulcseleme tehát a folyamatos együttműködés, melynek piaci környezetben történő megvalósulására sokan sokféle magyarázattal próbáltak szolgálni, az álláspontok egymást vitatva, többnyire azonban egymást kiegészítve értelmezhetők.

Szervezetelméleti oldalról egyik markáns elméleti megközelítés a *tranzakciós költségek elmélete*, mely a vállalatok közötti tranzakciókat, illetve azok költségeit tekinti a vállalat tevékenységeit, illetve e tevékenységek végzésének formáit meghatározó tényezőnek. Az elmélet szerint a szervezet működéséhez szükséges tranzakciók két szélsőséges formában, a piacon, illetve a vállalati hierarchián belül valósulhatnak meg, s a választást egyedül az egyes tranzakciós költségek nagyságának alternatívái befolyásolják. Amennyiben a piacon történő tranzakciók költségei – információ megszerzése, kiértékelése, cserepartnerek felkutatása, az ügylet lebonyolítása, a lebonyolítás ellenőrzése, a szereplők opportunizmusának kockázata stb. – meghaladják a vállalaton belüli tranzakció költségeit – tervezési, szervezési, vezetési, ellenőrzési költségek stb. –, úgy a vállalat a hierarchián belüli tranzakció mellett dönt, és fordítja.

A tranzakciós költségek elméletének képviselői sokat vitatott módon az együttműködések megvalósulásait, így hálózatokat is, mint köztes formát értékelik a piac és a hierarchia között, mint az erőforrások transzformálásának egy módját. A bírálók az együttműködések során, a közös képességek kiaknázásán alapuló erőforrás-teremtést emelik ki, amely e kapcsolatok nélkül nem jöhetne létre, ezért e kapcsolatokat hibrid forma helyett, új jelenségként kell értelmezni (Chesnais 1996). Az

új jelenség értelmezését támasztja alá az a megállapítás is, miszerint a vállalati szereplők a piaci tranzakciók kockázata (szerződések nem teljesítése, rossz teljesítés stb.), illetve a vállalati szereplők opportunizmusa (sztrájk, bérkövetelés stb.) helyett a felgyorsultan változó piaci körülmények között inkább a hosszú távú, reciprocitáson alapuló kapcsolatokat választják, melyekben a kölcsönös érdekeltségek révén a teljesítések garantálhatóak, és a kockázatok minimalizálhatóak (Szabó 1999).

Más oldalról közelítik meg e kapcsolatok létrejöttét az erőforrás elméletek, a versenysztratégia, és relációs stratégia elméletek, illetve a szervezeti tanulás elmélete (Tari 1998). Az *erőforrás-függés elméletek* központi gondolata a szervezet és környezete kapcsolatát tartja elsődlegesnek. A szervezet működését döntően befolyásolják azon környezeti elemek/személyek, melyek a szűkös erőforrásokkal rendelkeznek, vagy valamilyen hatással vannak rájuk, befolyással rendelkeznek felettük. Ennek értelmében a szervezeteknek érdekükben áll, hogy a fennmaradás, vagy a piaci igények kielégítéséhez szükséges pótlólagos erőforrások beszerzése érdekében e személyekkel történő bármilyen kapcsolat (kooperáció, stratégiai szövetség, közös vállalat) kiépítése, hiszen ezzel az erőforrások beszerzésének, felhasználásának kockázatát minimalizálják.

A *versenysztratégia elmélet* szerint, a kapcsolatok, szövetségek létesítésével a vállalatok a versenyben elfoglalt pozíciójukat szeretnék részben, vagy egészben, ideiglenesen, vagy hosszú távon módosítani. Ezen elmélet képviselői szerint a vállalatok a nyílt piaci verseny szabályait módosítják kapcsolataikkal, illetve a meghatározó számú és összetételű partner segítségével meghatározó fölényre próbálnak szert tenni a piacokon, illetve annak egyes szegmenseiben.

A *relációs stratégia elmélete* a vállalatok közötti nyílt szembenállás és a kooperáció egymásmellettiességének létjogosultságát fogalmazza meg. „A relációs stratégia-elmélet szerint a vállalatpolitika nem kizárólagosan a piaci verseny törvényén nyugszik, hanem alapozni kíván azokra a tartós, különleges kapcsolatokra, amelyeket a szervezet a piaci, tudományos-technikai, gazdaságirányítási és társadalmi környezet intézményeivel, illetve csoportosulásaival épít ki” (Tari 1998, 26. o.).

A *tudás-elmélet* a szervezeti tudás, illetve képességek megszerzésére helyezi a hangsúlyt, melynek eredményeképpen a vállalatok kooperációs motivációi tanulási érdekeltségekre, folyamatokra vezethetők vissza.

A piaci kooperációkra, együttműködésekre, így a hálózatok keletkezésére adott magyarázatok igen sokrétűek, s korántsem teljesek. Az azonban megállapítható, hogy nem valamilyen divathullám, hanem a piaci törvényszerűségek hívják őket életre. Teljesen más irányítási, menedzselési formák vonatkoznak rájuk, mint a hierarchizált vállalatokra, más törvényszerűségek szerint működnek. Amennyiben e kapcsolatok tartósak maradnak (azaz nem ideiglenes együttműködésről van szó), úgy a kölcsönös befolyásolás és egymásra hatás, illetve a közös fejlődés és reagálás egy alapjaiban új szervezeti formát hoz létre, melyet új tulajdonságai miatt saját jogán kell értelmeznünk.

### 3. Az üzleti hálózatok jellemzői

Az *üzleti hálózat* jelen cikk értelmezése szerint több, jogilag független szervezetből, személyből álló komplex intézmény, melynek azonos, vagy különböző gazdasági szektorban működő, a szervezeten kívüli, vagy belüli tagjai, a tagok között megosztható módon történő információáramlás során a kommunikáció széles eszköztárát felhasználva, földrajzi közelségtől függetlenül szoros formális, vagy informális kapcsolatokat tartanak fenn, melynek eredményeként kölcsönös függésben állnak.

A hálózatok elsődleges jellemzői a *szereplői, tagjai*, azaz kik alkotják, kik és milyen módon működnek együtt. A hálózatokban részt vevő szereplőket három nagy csoportra oszthatjuk: kis- és középvállalkozások, nagyvállalatok, intézetek és intézmények. A hálózatok eltérő szereplői rendkívül sokféle megjelenésre és tulajdonságra adnak lehetőséget.

#### 3.1. Kis- és középvállalkozások (kkv-k) hálózatainak sajátosságai

A kkv-k (döntően kisvállalatok) által képzett hálózatok jellegzetességeit öt legfontosabb tulajdonsággal lehet összefoglalni (OECD 1992):

1. Legtöbbször *személyhez kötöttek*, a hálózat csomópontjában, csomópontjaiban tulajdonosok, ügyvezetők állnak, akik egy adott, valamilyen személyes kapcsolatra alapozott körrel tartják működésük során a kapcsolatot. E hálózatok legfontosabb szereplői az alkalmazásban álló személyek, illetve azok a szakértők, melyekkel a vállalat folyamatos kapcsolatban áll. A hálózatok további szereplői a nyugállományban lévő személyek, kormány-szervek, és egyéb intézmények „képviselői”, melyekkel azonban a kapcsolat inkább eseti.
2. *Kezdetben informálisak*, azaz nem öltenek szervezett formát, hanem döntően kölcsönös egymásrautaltságra épülnek, s csak később bizonyos idő eltelte után alakulnak át formális hálózati formába.
3. *Rugalmasak*, úgy épülnek ki, hogy az megfeleljen az ügyvezető, a vállalat stratégiai céljainak, követelményeinek, ugyanakkor a hálózat bármikor bármilyen irányban bővíthető, szűkíthető a piaci követelményeknek megfelelően.
4. *Több funkciót töltenek be*, a hálózat egyidejűleg több célt is szolgálhat párhuzamosan, amennyiben a vállalat több funkcióját is bevonják e feladatkörbe. Jó példát szolgáltatnak erre a tanácsadó vállalkozások, melyek informális hálózatukon keresztül információt gyűjtenek, alvállalkozásokat közvetítenek, és tanácsadást végeznek egyszerre.
5. *Egyre sűrűbbé és egyre összetettebbé válnak*, a hálózatok kiinduló alapja a tulajdonosok, vagy különböző vállalkozások vezetőinek kétoldalú kapcsolata, akik a folyamatos együttműködések során egyre több információt, kö-

zös tudást halmoznak fel, beintegrálják a hálózatba saját informális hálózatukat, illetve közösen új információs, vagy együttműködési pontokat, partnereket teremtenek.

A kkv-k hálózatait jellemzi továbbá, hogy azok kevésbé komplexek, s inkább informálisak, s leginkább azon vállalatok működnek benne közre, melyeknek konkrét, kidolgozott versenystratégiájuk van.

### 3.2. Nagyvállalatok szereplésével létrejött hálózatok

A kizárólag nagyvállalatok közötti hálózatok inkább elméleti modellek, semmint gyakorlati megvalósulások, hiszen a nagyvállalatok tőkeerejük és felhalmozó képességük szerint, a versenyképességükhöz szükséges kapcsolatok széles skáláját felhasználják (pl. technikai, technológiai kooperációk, együttműködések, stratégiai szövetségek stb.). Továbbá a hálózatba szerveződő nagyvállalatok közvetlenül, vagy közvetve saját (bármilyen formában megvalósuló, formális, vagy informális kis- és középvállalkozásokkal létesített) hálózatukat is bevonják ezen kapcsolatokba, s így az már nem nevezhető kizárólag nagyvállalatok közötti kooperációs hálózatnak.

Kiemelendő azonban a *kkv-k és a nagyvállalatok között létrejövő hálózat* megjelenési formája. E vállalkozási formáknak a korábbiakban tárgyaltaakon túl számtalan motivációjuk létezik a szoros, szerves együttműködésre. A kkv-k indokait a következőkben lehet összegezni:

- működésükhöz piacokra, piaci kapcsolatokra van szükség, melyek kiépítése önállóan hosszú időt vesz igénybe,
- erőforrásaik szűkösek a fejlesztések, újítások végrehajtásához, illetve az azokhoz szükséges információ megszerzéséhez, feldolgozásához,
- érzékenyen érinti őket a magasabb piaci kockázatvállalás, olyan környezetben igyekeznek tevékenykedni, amelyben világosan fel tudják ismerni lehetőségeiket, illetve azon érdekeltet körét, melyek e lehetőségek kihasználására hatással lehetnek,
- specializáltságuk miatt hátrányban vannak más, szélesebb tevékenységi spektrumot átfogó szervezetekkel, csoportosulásokkal.

A nagyvállalatok számára a kkv-k rugalmassága, és specializált tudása jelent motivációt, melynek eredményeként azokat hálózatba szervezik, szerves együttműködést megvalósítva velük. A nagyvállalatok és kkv-k kapcsolatrendszer természetesen széles skálán mozoghat, mely nem feltétlenül hálózat, hanem lehet laza termelési kapcsolat (pl. csomagolóanyag előállítás), szoros termelési kapcsolat (pl. járműgyártás), stratégiai partnerkapcsolat (jellemző megjelenése a K+F partnerség), szolgáltatói együttműködés (pl. különféle tanácsadói tevékenység) (Mosoniné Fried 1997). Természetesen az együttműködés önmagában nem jelent hálózatot, ugyanis szerves hálózattá akkor válik, ha a hálózat többi kritériuma is egyidejűleg teljesül.

### 3.3. *Intézmények szereplésével létrehozott hálózatok*

A közsféra intézményei közötti hálózat többnyire nem szerepel a hálózati kutatások célkeresztjében, pedig szerepük, illetve lehetséges szerepük kiemelkedő jelentőségű. Közvetetten kutatják őket, mint az üzleti hálózatok kulcsfiguráit, egymással létesített kapcsolataik azonban legtöbbször a háttérben maradnak. Az intézmények, vagy azok részegységei közötti szoros együttműködést két kiemelő motívum gerjeszti. Egyrésről az intézmény számára kijelölt cél elérése érdekében történő, intézmények között megvalósuló információ megosztása, másrészt az intézmény fenntartása, működtetése érdekében végzett gazdasági tevékenység. A hálózati együttműködések a közsféra minden területén elképzelhetőek, azonban hasonlóan a később megemlíendő közvetlen versenytársak közötti együttműködésekhez csak közvetlen, és elég szoros érdekeltségek esetén, s jelentős koordinációs mechanizmus megvalósulásával életképesek.

Az intézmények szereplésével létrehozott hálózatok legnagyobb jelentősége azonban valóban a vállalati szférával történő hálózatosodásban érhető tetten. Ezek sorában főképpen a kormányzat, az egyetemek és az ipari vállalatok különféle változatban előforduló hálózatai képezik az elemzések tárgyát (Kocsis 1998). E hálózatokban a kormányzat gazdaságfejlesztési, területfejlesztési szervei vesznek részt, melyek információt, szolgáltatásokat és forrásokat bocsátanak a hálózat rendelkezésére az elérni kívánt kormányzati cél érdekében. Az egyetemek a tudás forrásai, akik döntően alapkutatásaikat és szakértelmüket nyújtják piaci alapon a hálózatnak. A kkv-k és a nagyvállalatok közvetlenül, vagy közvetve egyaránt részt vesznek ezen hálózatokban. A kkv-k alkalmazott kutatás orientációja lehetővé teszi az egyetemekről származó alapkutatások, információk gyakorlatba ültetését, s közvetítését a nagyvállalati szféra felé. Az intézmények és a vállalati szféra együttműködései a legtöbb esetben nem problémamentesek, számos ellentmondás feszül közöttük. Bevált gyakorlat, főként az egyetemek és a vállalati szféra szereplői között ún. közvetítő irodák (liaison office-ok) fenntartása, melyek feladata a keletkező feszültségek oldása, az együttműködések megkönnyítése és kiterjesztése.

### 3.4. *A hálózatok csoportosítása kapcsolataik szerint*

A hálózatokat a bennük szereplő *aktorok kapcsolatai* alapján rendkívül sokféleképpen csoportosítják, a csoportosítás tárgyától, céljától és nézőpontjától függően:

- *A formalizáltságtól függően* egyfelől megkülönböztethetünk formális, szerződéseken, megállapodásokon nyugvó hálózatokat, illetve informális, személyes kapcsolatokon, kapcsolatrendszeren alapuló hálózatokat (ez utóbbiak átszövik mindennapjainkat, ugyanakkor rendkívül nehezen kutathatók, jelen cikkben sem foglalkozunk velük).

- A *kapcsolat alapja* szerint szélsőségesen leegyszerűsítve megkülönböztethetjük a javak és szolgáltatások termelőit összekapcsoló materiális input-output kapcsolatokon nyugvó hálózatot (kereskedelmi hálózat), valamint a tudás és technológia áramlására épített hálózatot (tudás hálózat) (Kocsis 1998).
- A *kapcsolat tartalma és célja* alapján megkülönböztethetünk piaci hálózatot (melynek tagjai a piaci érvényesülést közvetlenül befolyásoló személyek), termelési hálózatot (melynek tagjai a termelést közvetlenül befolyásolók), vállalati hálózatot (melynek célja a szállítók és üzletfelek közötti stratégiai kölcsönhatások közvetítése), információátadási hálózatot (melynek megvalósulásai partneri, szakértői, és gyámolító hálózati formában valósul meg) (OECD 1992).
- A *kapcsolat helye* alapján megkülönböztethetünk külső és belső hálózatokat, melyeket értelmeznek egyrészt a szervezeten kívül, vagy belül létrejövő hálózatként, másrészt a szervezethez, illetve annak tevékenységéhez szorosan, vagy tágabban kapcsolódó partnerek együttműködéseként.
- A hálózati *szereplők piaci szerepét* tekintve megkülönböztethetünk vertikális hálózatokat (szállítók és vevők hálózatai, pl. beszállítói hálózat), horizontális hálózatokat (közvetlen és potenciális versenytársak közötti hálózatok), illetve interszektorális hálózatokat (más gazdasági, intézményi szektor szereplőivel közösen létesített hálózatok).
- A *kapcsolat időtávja* alapján pedig megkülönböztetünk ideiglenes, vagy hosszú távon megvalósuló együttműködéseket.

A kapcsolatok rendezőelve tehát sokféle lehet a piaci szituációtól, vagy az elérni kívánt céltól függően, viszont kiemelendő az információ, mint a tudás áramlásának központi szerepe. A tudás áramlása magában foglalja az innovatív munkaerő áramlását, az információ áramlását tanulmányok és publikációk formájában, a közvetlen személyes találkozásokon történő tudásátadást, illetve a licencek, szabadalmak és technológia áramlását. A hálózatoknak a kialakított kapcsolatokban egyik legfontosabb feladata ezen információs „csatornák” folyamatos biztosítása, a rajtuk keresztül történő folyamatos kommunikáció. Ennek formái rendkívül változatosak lehetnek, az élő kommunikációtól (találkozók, konferenciák, egyeztetések stb.), a telekommunikációs eszközök széles eszköztárának használatáig (telekonferencia, elektronikus világháló, e-mail stb.). A kommunikáció módját a kapcsolat minőségén túl meghatározza a földrajzi közelség is, mely a hálózatok kialakítása és működtetése mellett döntően befolyásolhatja az egyes kommunikációs eszközök alkalmazását.

#### 4. Az üzleti hálózatok regionális értelmezése

A regionális gazdaságokban történő hálózati szerveződések újdonságként hatottak az elmúlt 5-8 évben. A földrajzi közelségen, térségi kapcsolatokon nyugvó, endogén erőforrásokat kihasználó hálózati tudás meggyőző eredményeket produkált

a gazdasági szféra különböző területein, melyekre számos példát említhetünk (pl. Harmadik Itália ipari körzeteinek hálózatai). Nyilvánvalóan felvetődik, vajon mitől sikeresek ezek a hálózatok, mi indokolja létrejöttüket, milyen specialitással bírnak, s hogyan hozhatók létre?

A regionális hálózatok sikerei egyrészt a régió *belüli korlátozott erőforrások közös, tervezett felhasználásából, fejlesztéséből* erednek, melyeket kutatóintézetek, egyetemek, gazdaságfejlesztési szervezetek beépítésével tudnak optimalizálni, megszüntetve a párhuzamosságokat. A regionális hálózatok sikertényezői másrészt a *fokozott kkv részvételben* rejlenek, melyek döntően kisszériás termelése, gyors profilváltási lehetőségei fokozott rugalmasságot, változékonyságot tesznek lehetővé a hálózat egésze számára.

E hálózatok előnyei fokozottan mutatkoznak az *információ áramlásában*, mint a napjainkban egyik legfontosabb erőforrás hasznosulásában. Az információ és tudás nemcsak formális, hanem fokozottan informális kapcsolatokon, migráción, társadalmi kapcsolatokon keresztül történő áramlása, az áramlás közvetlensége, és gyorsasága döntő versenyelőnyhöz juttathatja e hálózatokat. Külön kiemelendő e kontextusban a „rejtett tudás” (tacit knowledge) áramlása, mely olyan gyakorlati úton keletkezett tapasztalati tudás, módszerek és technikák ismerete, melyek meghatározott következményekkel járnak, csak gyakorlati úton, példákön, kísérleteken keresztül lehet átadni, csak személyes kapcsolat révén transzferálható.

A földrajzi közelség negyedik legfontosabb eleme a *technikai, technológiai árnýékhatás* (vagy technológiai externáliák hasznosítása). E hatás egyfajta „free rider” jelenség, melynek alapja, hogy egy régióban keletkezett, alkalmazott technológia, vagy tudás a többszörösen összekapcsolódó hálózati rendszereken (egy vállalat több másnak is beszállítója), vagy informális kapcsolatokon keresztül azon szereplőkhöz is eljut, melyek e tudás alkotásában nem vettek részt, ahhoz nem járultak hozzá. E hatás egy kollektív tudást, tudásbeli színvonalat, vagy kiterjesztve regionális gazdasági kultúrát eredményez, melyet kihasználva az egyes regionális hálózatok döntő versenyelőnyre tehetnek szert.

Az említett regionális hálózatok egyik válfaját alkotják a *klaszterek*, amely alatt e cikk egy meghatározott gazdasági térség termék- vagy szolgáltatásalapon szerveződött vállalkozásaiból, intézményeiből, szervezeteiből álló, valójában egy helyileg koncentrált kooperációs hálózatot ért, melynek tagjai egymással információkat, know-how-t, árut és szolgáltatást cserélnek, illetve közösen lépnek fel az áru és szolgáltatás, infrastruktúra- és munkaerőpiacon. Gazdasági jelentésében tehát egy klaszter alatt leggyakrabban vállalkozások hálózatát értjük, képző- és kutatóintézményekkel, amelyek – gazdaságpolitikai szerepvállalás mellett – közösen dolgoznak termékek és szolgáltatások fejlesztésén, gyártásán és karbantartásán. Az együttműködés összekapcsolja a különálló vállalatok erősségeit, kihasználva az adott régió gazdasági előnyeit.

A klaszter létrehozásának célja, hogy a cégek szakmailag kifelé zárt, de szakmán belül nyitott hálózata a piacon kínákozó lehetőségeket együtt használják



ki, a hatékony piaci jelenlét érdekében. Ez a kooperáció a résztvevőknek olyan versenyelőnyöket teremt, amelyek más, a klaszteren kívül lévő cégeknek nem állnak rendelkezésére. A kooperáció aktív, együttes fellépéssel megnöveli az érdekérvényesítő képességet, s lehetőséget nyújt a források koncentrációjára, illetve az értékteremtő folyamatok integrált elvégzésére.

Természetesen a regionális hálózatok, klaszterek veszélyeket is rejtenek magukban, melyek a régió korlátozott erőforrásaira vezethetők vissza. Egy régió ugyanis a rendelkezésre álló erőforrások (tőke, természeti erőforrások, emberi erőforrások, információ), illetve azok kombinációinak tekintetében természetesen hátrányban van, s egy rossz erőforrás-ellátottságú ágazatban a koordinációs mechanizmusok nagyobb költségeket róhatnak a hálózat tagjaira, mint az együttműködések-ből származó előnyök. Ennek elkerülése érdekében e hálózatok erőforrásait kiegészítendő, vagy csatlakoznak nemzetközi hálózatokhoz (pl. hagyományos iparágak közül a borút hálózat), vagy nemzetközi vállalat közbeiktatásával teremtenek kapcsolatot a globális világpiac és a helyi gazdaság között (Matolcsy 1998).

A regionális hálózatokon, regionális klasztereken belül megvalósuló kooperációk alapján e szerveződéseknek is rendkívül sokféle csoportosítása létezhet. Egyfelől csoportosíthatjuk piaci pozíciójuk, érdekérvényesítő képességük, valamint fejlettségük alapján (erős klaszter, középérs klaszter, potenciális klaszter, látens klaszter), továbbá iparági megjelenésük szerint (hagyományos iparágak hálózatai, technológiaorientált hálózatok ágazatai), és a hálózatok korábban említett változatai és a regionális előnyök specialitásai szerint a sort még hosszan folytathatnánk. Döntő azonban a kooperáció célja, mely a hálózat működését befolyásolja.

A *hálózati kooperáció célja* alapján három alapvető regionális hálózati együttműködési formát különböztethetünk meg (Kocsis–Szabó 1996):

1. *Versenykorlátozó megállapodások*, melyek célja a piaci kockázatok, piaci bizonytalansági tényezők csökkentése (jellemzően az árak és a bérék területén), áthelyezve a verseny súlypontját más kulcsterületekre, mint az innováció, a fejlesztés. Az árak közös kialakításának célja lehet a közösség tagjai helyzetének stabilizálása, a kölcsönös kapcsolatok megszilárdítása.
2. *Kutatási fejlesztési kooperációk*, amely együttműködések „... a közös kutatási projektektől kezdve, a közös K+F tevékenységeken keresztül egészen a technikai és technológiai információk cseréjéig terjed” (Kocsis–Szabó 1996, 38. o.). A kutatási és fejlesztési kooperációk kiemelkedő szereplői a regionális szinten gyorsan azonosítható kutatóintézetek, egyetemek, melyek minőségi fejlesztésekkel tudnak hozzájárulni a hálózatok tevékenységéhez, működéséhez.
3. *Közös infrastruktúra létrehozására és működtetésére irányuló kooperáció*, amely a régió infrastrukturális lehetőségeinek közös kihasználására alapozott hálózatok irányadó kooperációs formája. Megnyilvánulhat: közös kutatóintézetek létrehozásában, működtetésében, fejlesztésében; közös mar-

keting ügynökségek fenntartásában; kereskedelmi szövetségek létrehozásában a felhasználók, illetve a fogyasztók közötti együttműködés kialakítására, fejlesztésére; új szabványok, rendszerek, eljárások kidolgozására és bevezetésére; oktatási intézményekkel történő együttműködésekben; helyi kormányzati, önkormányzati szervekkel, a területfejlesztés intézményrendszerével történő együttműködések érdekében.

## 5. Regionális hálózatok szerveződése, hálózattervezés Magyarországon

A hálózatok vállalati szereplőinek motivációiról, szerepükről, azok regionális megnyilvánulásáról már a korábbiakban szóltunk, azonban komoly kérdésként vetődik fel a regionális hálózatok esetében a *regionális intézmények szerepe*, azaz milyen módon segíthetik elő a hálózatképzést, s milyen szerepet tölthetnek be annak működésében.

Egy regionális hálózat működésében nagy súllyal szerepel a gazdasági érdekvérvényesítés, az egyéni, területi és regionális érdekek összehangolása. Ez az a pont, melyben a hálózat, mint együttműködési forma jelentősen eltér az egyéb, hagyományos együttműködési formáktól. Egy adott terület erősségeinek kihasználása, illetve gyengeségeinek kiküszöbölése érdekében a gazdasági érdekképviselők olyan egyeztetési rendszerét kell megvalósítani, amely biztosítja az adott térség teljes támogatását a hálózatba szerveződött ágazat számára, illetve biztosítja annak lehető leggyorsabb, legdinamikusabb fejlődését.

Egy létrehozandó regionális hálózat, klaszter lehetséges résztvevői tehát a következők:

- *Helyi/települési önkormányzat*: a települési önkormányzat a kezdeményezésben központi szereppel bír. Az általa irányított település szerkezete, felépítése a gazdálkodás mikrokörnyezetét határozza meg. Kiemelt jelentőségű a helyi adók meghatározása, az infrastrukturális háttér fejlettsége, fejlesztése, illetve az önkormányzatnak és intézményeinek a vállalkozási kultúrára gyakorolt hatása. A települési önkormányzat részvétele a hálózat létrehozásában létfontosságú, hiszen ezen keresztül biztosítható a hálózat egészének a települési politikán belüli kiemelt szerepe. Mindez megnyilvánulhat adókedvezményekben, ingatlanok kedvezményes, illetve térítésmentes átadásában, bérbeadásában, a település tekintélyének latba vetésében külföldi kapcsolatok kiépítésénél, illetve a szerveződés érdekeinek esetleges képviselésében. A keretfeltételek biztosításán túl fontos a folyamatos egyeztetés, melyben az adott település fejlesztési koncepcióját kell egyeztetni a klaszter céljaival, meghatározni a közös pontokat az együttműködés lehetőségeit.
- *Megyei önkormányzat*: a megyei önkormányzat szerepe a kezdeményezésben, az adott ágazat érdekeinek képviselése megyei szinten. Fontos szerepe van a

megyei területfejlesztési terv kialakításánál, a prioritások megjelölésénél, melyben a fő cél itt is a hálózat/klaszter kiemelt szerepének biztosítása. A megyei önkormányzatnak ugyanakkor fontos szerepe van egyéb, a hálózat tevékenységéhez csak közvetetten kapcsolódó, hosszú távon meghatározó tényezőkben – például a közoktatás kialakításában, illetve fenntartásában. Fontos összetevő jelen esetben is a nemzetközi kapcsolatok megléte, illetve az informális lobby az országos döntéshozók felé.

- *Megyei területfejlesztési tanács, regionális fejlesztési tanács:* e szervezetekkel történő együttműködés már a jövőbe mutat, hiszen ma még kevés gyakorlati feladatot látnak el, s azokat is meglehetősen áthatják a helyi politikai érdekek, a jövőben azonban egyre bővülő szerepük lehet. A közvetlen kapcsolattartás ez esetben inkább informális úton valósítható meg mind a területfejlesztési irányelvek egyeztetése, mind területfejlesztési források elosztása területén. Kiemelkedő szerepe lehet továbbá az érdekek közvetítésében az országos döntéshozó szervek felé.
- *Gazdasági kamarák, vállalkozásfejlesztési szervezetek:* a gazdasági kamarák a szakmai érdekérvényesítés szervezetei. Folyamatosan szerepet vállalnak az egyes gazdasági szereplők segítségével, felméri azok tevékenységét, gazdasági helyzetét, fejlesztési pályázatokat írnak ki támogatásukra. A kamarák, és a vállalkozásfejlesztési szervezetek információt nyújthatnak a létrehozandó klaszter lehetséges gazdasági résztvevőiről, illetve az együttműködési program kapcsolódó ágazatainak potenciális szereplőiről, igényeiről, üzleti lehetőségeikről, továbbá kapcsolati lehetőségeket teremthetnek egyeztetési, információközvetítési fórumok létrehozásával, szervezésével (Döry, 1998).
- *Felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek:* ezen intézmények lehetnek a hálózatok fejlődésének jövőbeni kulcsai. Fő törekvés ugyanis az innováció, illetve az innováció eredményeképp nyerhető versenyelőny, melynek alapjaként szolgáló kutatások főként ezen intézményekben zajlanak. Éppen ezért az oktató- és kutatóintézetekkel rendkívül szoros kapcsolattartás szükséges. Szerepük ugyanakkor egyfajta kontroll megvalósítása is, melynek keretében elemzik a klaszter tevékenységét, illetőleg jövőbeli lehetőségeit. Kiemelkedő szerepük van az oktatásban, amely egyfelől a jelenlegi tagok képzésére, továbbképzésére irányul, másfelől a jövőbeli alkalmazottak felkészítésére. Meg kell említeni az együttműködés révén nyerhető járulékos előnyöket is, mint a tudományos információk közvetítése, illetve a klaszter eredményeinek publikálása, mely kapcsolatépítést és egyfajta PR tevékenységet jelent.

A felsorolt egyes szereplők súlya időben természetesen változik. A kialakítás kezdeti fázisában jelentős súllyal bírnak azok a szereplők, melyek döntően a keretfeltételeket határozzák meg, míg később a napi működést befolyásoló csoportokkal történő együttműködés kerül előtérbe. Ekkor az előző szereplőkkel már csak koncepcionális egyeztetés folyik.

### 5.1. A regionális hálózatok szervezésének kiinduló feltételei

Egy hálózati program szervezése/támogatása csak akkor hatásos, ha a támogatáson keresztül elhárítjuk azokat az akadályokat, melyek a vállalatok önerőből történő hálózatképzését akadályozzák. (Ez például akkor áll fenn, ha az információhiány kiküszöbölésére ugyan hatékony együttműködési lehetőség mutatkozik, azonban a hálózat szervezeti és jogi kiépítése meghaladja a potenciális résztvevők lehetőségeit, illetve tudásbázisát, így a hálózattól várható elvi nyereség a várható költségek alatt marad.)

A hálózatszervező program lebonyolítása csak akkor lehet sikeres:

- Ha az érdeklődő vállalatok, intézmények és gazdasági szereplők egy *kritikus mennyisége* rendelkezésre áll, illetve megfelelő motivációval bír. Azaz egy meghatározott körben együttműködési készség és képesség egyidejűleg rendelkezésre áll, az együttműködés meghatározott hasznossággal kecsegtet.
- Ha létezik a *tanácsadók* egy megfelelő csoportja, akik hálózat-menedzserként akarnak és tudnak is működni. Olyan, egy potenciális tag keretén belül meglévő, vagy külső, elfogadott tanácsadókról kell itt szólnunk, akik a hálózat-alakítást irányítják, illetve a működés során szükséges koordinációs mechanizmusokat elvégzik.
- Ha nincs olyan jogi korlátozás, ami a hálózatképzést akadályozza. Azaz a hálózat képzését nem befolyásolják együttműködést tiltó, vagy korlátozó versenyjogi határozatok, törvények.
- Ha a megfelelő *infrastrukturális adottságok*, műszaki hálózatok rendelkezésre állnak az adott térségben, melyek elengedhetetlenek az együttműködés során fellépő kommunikációs, és koordinációs mechanizmusok végzéséhez.

### 5.2. A hálózattervezési program lehetséges fázisai

Egy hálózat megvalósítása nyilvánvalóan egy folyamat, mely során a különböző vállalatok csoportjából egy szerves – informális és formális együttműködéssel átszőtt – hálózat képződik. A hálózat kezdeményezése történhet egyfelől spontán módon, a helyi vállalati, intézményi szféra kezdeményezésére, továbbá központi kormányzati, illetve regionális gazdaságfejlesztési, területfejlesztési szervek kezdeményezésére. A gyakorlatban mindkét forma megvalósulásai megfigyelhetők, s nem állítható az egyik, vagy másik kizárólagos helyessége, hiszen a kialakulás formáját befolyásolja a régió szereplőinek gazdasági fejlettsége éppúgy, mint a piac kényszerítő ereje. Az azonban bizonyos, hogy mindkét hálózatalkakítási formát az *érintettek informális hálózatainak kialakulása* előzi meg, melyet több-kevesebb támogatással formális hálózattá alakítanak át.

A hálózattervezési folyamat az alábbi, egymástól jól elkülöníthető fázisokból áll, amelyek mentén egy támogatási program kidolgozható:

1. *A térség potenciális húzóágazatainak feltérképezése:* egy regionális hálózat, vagy egy iparági klaszter kezdeményezésénél döntő kérdés, hogy mely gazdasági ágazatban valósítsuk meg a szerveződést, az adott térségben melyik az a húzóágazat, melyhez kapcsolódóan más ágazatok is hosszú távon fejlődésnek indulhatnak. Mindehhez szükség van a térség gazdasági, kulturális, társadalmi és természeti adottságainak feltérképezésére, mindazon tényezők azonosítására, melyek hatással lehetnek az adott terület hosszú távú fejlődésére. (E lépés természetesen a spontán módon kialakult hálózatoknál elmarad, hiszen itt a kialakítás színteréül szolgáló gazdasági helyszín, illetve környezet adott.)

2. *Potenciális partnerek felkutatása:* a partnerkeresés folyamán fel kell térképezni, hogy milyen potenciális tagjai és együttműködői lehetnek a jövőbeli hálózatnak. Fel kell állítani a tagság kritériumrendszerét, illetve meghatározni a csoportosulás határait, az egyes érintettek (stakeholderek) körét.

3. *Megvalósíthatósági tanulmány készítése a javasolt hálózathoz:* e tanulmányban kell rögzíteni a célok megvalósításának feltételrendszerét, felmérni a már rendelkezésre álló erőforrásokat, s meghatározni azokat a részeredményeket, melyek elérése a cél teljesítése szempontjából elengedhetetlen.

4. *A hálózat üzleti tervének elkészítése, fejlesztése:* a megvalósíthatósági tanulmány felhasználásával el kell készíteni hálózati szinten a célok eléréséhez vezető utat, illetve annak szakaszait, valamint meg kell tervezni a hálózat folyamatos feladatait.

5. *Az üzleti terv megvalósítása:* az utolsó fázissal kezdődik meg a hálózattámogatás kézzel fogható szakasza, melyben az elkészült tervek megvalósítása történik. A megvalósítás során fontos a következetesség és a rugalmasság, mely biztosítja a hálózati támogatási program pontos végrehajtását úgy, hogy közben folyamatosan megfeleljen a változó körülményeknek (mint például a tagok egyre növekvő száma).

6. *A kulcsfigura, a hálózat-bróker:* a hálózatszervezés során a hálózatot kialakító menedzsmentnek a következő, a hálózatokat általánosan jellemző alapelvekre kell tekintettel lenniük (Kocsis–Szabó 1996):

- *azonnalosság,* azaz a hálózatnak dinamikusan változtathatónak kell lennie, amely azonnal tud reagálni a piac újonnan megjelenő kihívásaira, mindig az optimálisnak tartott elrendeződést felvéve;
- *költségmentesség,* azaz a hálózat, a hálózat működése az egyes szereplők oldaláról csak a minimális költségátfordításokban jelentkezhet, vagy legalábbis a nyerhető hasznok jelentősen haladják meg a ráfordított költségeket;
- *varratnélküliség,* azaz ne legyenek a hálózaton belül elkülönülő szereplők, szereplő-csoportok, vagy bármely olyan tényezők, melyek a hálózat által előállított végtermék, vagy szolgáltatás homogenitását megkérdőjelezheti;
- *sűrűdásmentesség,* azaz a hálózati kapcsolatoknak a lehető legkevesebb konfliktussal kell működni, fenntartva az egyes szereplők közötti bármilyen irányú együttműködés lehetőségét.

A hálózat-szervezési program központi szereplője a *hálózat-menedzser*, aki a felsorolt fenti feltételeket biztosítani tudja, aki meghatározza a szükséges szervezési kapacitások, ill. know-how igénybevételének módját, a tervek kivitelezését, egy működőképes struktúrát épít ki, s tart fenn. A hálózat-menedzserek szerepe és tevékenysége merőben eltér a hierarchizált vállalatok vezetőinek tevékenységétől. A hálózat-menedzser ugyanis nem egy hierarchián belül, hanem az egyes hierarchiákon „keresztülnyúlva” szervezi a hálózat életét, allokáálja az erőforrásokat, azok optimális kihasználása érdekében.

A hálózat-menedzser, vagy közkeletű kifejezéssel élve, a *hálózat-bróker kulcsfeladatai* a következő területekre terjednek ki:

- *Építész szerepkör*: amelybe a külső és belső feltételeknek leginkább megfelelő struktúra kialakítása érdekében beletartozik a különféle kooperációs potenciálok azonosítása, a kooperációs folyamat kezdeményezése, illetve új partnerek bevonása.
- *Vezér-operátor szerepkör*: amely a hálózat szerves egységként, élő organizmusként történő működtetését jelenti, magában foglalva a piaci és együttműködési lehetőségek folyamatos kutatását, a lehetőségek kihasználásának koordinálását.
- *Házmester szerepkör*: amely a hálózat szereplőinek egymásra épülését, az együttműködések folyamatosságának biztosítását, az esetleges súrlódások kezelését jelenti, magában foglalva a hálózati folyamat szabályozását, illetve a hálózatfejlesztés rendszereinek kidolgozását és működtetését.

## 6. A magyarországi hálózatok lehetőségei, esélyei

A magyar gazdaság fejlődése szempontjából a '90-es évek végére két alternatíva rajzolódik fel. Az egyik a külföldi működő tőke integrációs és innovációs, versenyképességet növelő hatását hasznosítja, a másik a külföldi működő tőke mellett, azzal egyenlő mértékben épít a hazai tulajdonú kis- és középvállalkozásokra is. Az első út várható eredményei szigetszerűen kiemelkedő innovációs gócpontokban testesülnek meg, míg a második út az innovációs központok hálózatszerű körbefonásával, majd a gócpontok hálózatba szerveződésével kecsegtethet (Matolcsy 1998). Ez utóbbi út egy viszonylag egyenletes gazdasági struktúrát vetít elénk, melyben központi szerep jut a kkv-knak, a kkv-k hálózatainak.

Az korántsem állítható, hogy a kkv-k hálózatba, a Nyugat-Európában bevált innováció-orientált hálózatba szervezésének lehetősége új, eddig még nem ismert lehetőség lenne a magyar gazdaságban, hiszen mind kormányzati szintű, mind regionális gazdaságfejlesztési, területfejlesztési tervek tartalmazzak a regionális hálózatok kiépítésére koncepciókat, vagy legalábbis elképzeléseket. E hálózatok működése azonban nagyon függ a potenciális szereplők együttműködési képességétől és készségétől.

A magyar kkv-szektor *együttműködési képessége és készsége* alacsony. Ez a szektor döntően kisvállalkozásokból áll, kevés a közép vállalkozás, emiatt is alacsony a kkv-k innovációs képessége, kevés az általuk termelt hozzáadott érték, nem állandó a termelésük minősége, nem rendelkeznek alapvető erőforrásokkal sem. Az együttműködési készségben is alapvető hiányosságok fedezhetőek fel, „az alapvetően individualista magyar vállalkozó egyedül szeret dolgozni, gyenge a kommunikatív készsége és nem szeret kooperációs kapcsolatra lépni másokkal” (Matolcsy 1998, 22. o.). Mindezek következményeként a hazánkban megtelepedett nagyvállalatok (néhány hazai tulajdonú nagyvállalat kivételével) nem tudnak kooperációs hálózatokat kiépíteni, beszállítóik és piaci vevőik még mindig döntően külföldi, vagy külföldi érdekeltségű vállalatok.

Másik oldalról *az intézmények hálózatokban történő részvétele is hiányosságokkal bír*, hiszen a magyar közigazgatási, gazdaságirányítási, területfejlesztési rendszer keretében még mindig nem valósult meg a szolgáltatói szemlélet, mely a hálózatok működését, kialakítását lelassítja, akadályozza. Problémákkal küzd a regionális hálózatok egyik kulcsszereplője, a felsőoktatás is, amely saját reformjával van elfoglalva, teljes értékben nem tudja betölteni a gazdaságfejlesztésben neki szánt szerepét.

Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy a magyar gazdaság hálózatalapú fejlesztése eleve kudarcra van ítélve, hiszen létezik jelenleg is jó néhány informális formában megvalósuló, döntően technológia-orientált regionális klaszter, illetve klaszter kezdemény (pl. Nyugat-Dunántúlon autóipari klaszter, vagy elektrotechnikai klaszter, a Dél-Alföldön biotechnológiai klaszter). Mindezen tények csupán arra hívják fel a figyelmet, hogy a hálózatképzés nem megváltás, amely egy csapásra egyesíti az erősségeket és eltünteti a gyengeségeket, hanem hosszú folyamat, melynek a magyar vállalkozások még rendkívül a kezdetén tartanak. Párhuzamosan kell fejlesztenünk mind az egyéni vállalkozói, vállalkozási képességeket, mind a regionális, országos üzleti/vállalkozási kultúrát, közben alternatív megoldásokat találnunk a fejlesztési irányokra, megtalálva azon piaci réseket, melyek az Európai Unió piacán a túlélést, sőt a növekedést biztosíthatják.

#### *Felhasznált irodalom*

- Artner A. 1995: Vállalati együttműködés a mai világ gazdaságában. *Közgazdasági Szemle*, 1. 104-115. o.
- Chesnais, F. 1996: Technological agreements, networks and selected issues in economic theory. In Combs, R. et al. (eds.): *Technological collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar, Aldershot.
- Coombs, R. – Richards, A. – Saviotti, P. P. – Walsh, W. 1966: *Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar, Aldershot.

- Döry T. 1998: Beszállítói kapcsolatok és az ipari együttműködés lehetséges klaszterei a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom*, 3. 77-92. o.
- Kocsis É. 1993: *Rugalmas specializáció – technológiai korszakváltás a modern gazdaságban?* OMFB-kutatás tanulmánya, Budapest.
- Kocsis É. 1998: Hálózati együttműködések kezelése a menedzsment tudományok szakirodalmában. In Temesi József (szerk.): „50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem”. *Jubileumi tudományos ülészak.* 1. kötet. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 513-532. o.
- Kocsis É. – Szabó K. 1996: *Technológiai korszakhatáron, rugalmas technológiák – regionális hálózatok.* OMFB, Budapest.
- Matolcsy Gy. 1998: Innováció és kis- és középvállalati fejlesztési stratégia. In *Tanulmányok a kis- és középvállalkozások fejlesztési stratégiájáról.* OMFB, Budapest, 13-50. o.
- Mosoniné Fried J. 1997: *Az innováció névtelen háterszága. A külföldi működőtőke multiplikátor hatása.* OMFB, Budapest.
- OECD 1992: *A technológia és a kis- és közepes vállalatok versenyképessége.* OMIKK, Budapest.
- Szabó K. 1999: Hálózatok hiperversenyben. A vállalatok szétesése molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk. *Vezetéstudomány*, 1. 15-26. o.
- Tari E. 1998: *Stratégiai szövetségek az üzleti világban.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.